



Márketing: Un aspecto de las Operaciones de Información que se pasa por Alto

Capitán Stoney Trent, Ejército de los EE.UU. y Capitán James L. Doty III Ejército de los EE.UU.

DERROTAR las formaciones enemigas en el campo de batalla es meramente la primera fase de una operación militar y es con frecuencia la más fácil. El éxito total se basa (lograr las metas políticas de la Autoridad Nacional de Mando) en una ocupación exitosa después de un conflicto de alta intensidad en la cual la población llega a aceptar el nuevo estado de asuntos. Durante todas las fases, es crucial entender e influenciar a la población nativa para reducir el costo en términos de vidas, dólares y tiempo.

El Ejército de los EE.UU. ha tenido variados niveles de éxito durante los últimos cien años en influir a las poblaciones de naciones enemigas. En Cuba, las Filipinas, la República Dominicana, Italia, Alemania, Japón, Corea, Vietnam, Haití, Grenada, Panamá, Somalia, Bosnia y Kosovo, recorrimos la gama completa, desde el éxito hasta el fracaso. Al reconocer la necesidad de convencer a las poblaciones, el Ejército ha comenzado a enfatizar las operaciones de información (*IO*) en cada despliegue. Tales operaciones son parte de la campaña del Ejército para lograr la superioridad informativa durante un conflicto. Se define la superioridad informativa como “la ventaja operacional que proviene de la capacidad de reunir, procesar y difundir un curso ininterrumpido de información mientras que se explota o se niega al adversario la capacidad de hacer lo mismo”.¹ Según el Manual de Campaña (*FM*) 3-0 del Ejército de los EE.UU., *Operations*, las operaciones de información son “acciones que se llevan a cabo para perjudicar los procesos de la toma de decisiones, la información y los sistemas de información del adversario y de otros mientras

que se protege la información y los sistemas de información de uno mismo”.²

El concepto de influenciar las fuerzas enemigas o los procesos de tomar decisiones de la población local no es algo nuevo. El personal de operaciones psicológicas (*PSYOP*) norteamericanas ha intentado difundir mensajes para influenciar las fuerzas enemigas o las poblaciones locales desde la II GM.³ Durante siglos, la propaganda—el intento de influir a las fuerzas enemigas y poblaciones mediante mensajes enfocados—ha sido empleado entre naciones en tiempos de guerra. Los norteamericanos consideran la propaganda como algo peyorativo porque la utilizaron sus ex enemigos como la Alemania Nazi, Vietnam del Norte, el Imperio de Japón y la Unión Soviética. No obstante, la propaganda, *PSYOP* y las *IO* quieren lograr la misma meta: ejercer influencia sobre el auditorio clave para que tomen una decisión que beneficie a los que emplean la propaganda. Lo nuevo en las *IO* es la integración del plan de ejercer influencia sobre las fuerzas enemigas y las poblaciones locales para lograr un más grande esfuerzo y una ventaja operacional por medio del control de curso de información.

Los recientes desafíos en Irak subrayan la dificultad de desarrollar y sostener una campaña *IO* eficaz. Es irónico el fracaso sufrido por las FF.AA. norteamericanas debido a la falta de suficiente integración y al hecho de que fueron incapaces de exitosamente realizar las campañas de *IO*. Después de todo, los norteamericanos viven en una sociedad dominada por el márketing de los diversos medios de comunicación. Desde lo referente al cabildeo político hasta los anuncios comerciales, las organizaciones influyen las decisiones de los norteamericanos. La *IO*

tiene la misma meta que las actividades realizadas en torno al *márketing* en la esfera de comunicación: ejercer influencia sobre un público objetivo para que respondan positivamente al mensaje. Porque ambos las *IO* y el *márketing* intentan provocar respuestas físicas y psicológicas, deben manejar y emplear métodos similares. La comunidad castrense norteamericana debería explotar la abundancia de talento creativo que existe en el ámbito de la *márketing* en los EE.UU. e implementar un análisis y enfoque más completo de planificar y realizar las *IO*.

Las unidades tales como la 1ª División Blindada, la 1ª División de Infantería, la 3ª División de Infantería, y los oficiales del EM de artillería de campaña bajo la supervisión del S3/G3 son responsables de las *IO*⁴—esto debido a que los EM planifican las *IO* desde una perspectiva de seleccionar blancos. En efecto, el ciclo de decidir, detectar, realizar y evaluar la selección de blancos es parecido al proceso seguido por las agencias de publicidad: descubrir, definir, diseñar y realizar. Sin embargo, el Ejército no proporciona ningún adiestramiento para los oficiales que deben planificar, coordinar y realizar su versión de una exitosa campaña de publicidad. Hasta los que se dedican a la carrera profesional de las *IO* (*FA30*) no son requeridos ser entrenados en el ámbito de *márketing*, aunque los oficiales del componente de reserva *FA30* “con experiencia civil en la tecnología y gestión de la informática, comunicación, *márketing* y comportamiento organizacional u otros campos profesionales relacionados con las *IO* son recursos valiosos”.⁵ El panfleto de adiestramiento y doctrina 525-69, *Concept for Information Operations (Concepto de Operaciones de Información)*, del Ejército de los EE.UU. recomienda que todos los oficiales reciban “adiestramiento en las *IO*” en las diversas escuelas de adiestramiento de oficiales, sin embargo no hace referencia a los recursos adicionales que son necesarios para el adiestramiento *IO* y enfatiza conocimientos de tecnología e informática en vez de los conocimientos complejos de los peritos de *márketing*—desarrollo de mensajes y una diseminación adaptable.⁶

A nivel estratégico, el Ejército ha establecido el primer Comando de Operaciones de Información (*IOC*) (Tierra [*L*]) para apoyar los diversos comandos de combate en una serie de especialidades de las *IO*, incluyendo las operaciones de seguridad, *PSYOP*, guerra electrónica, decepción militar, asuntos civiles y asuntos públicos.⁷ Al mismo tiempo que abarca toda la extensión de la superioridad de información, el primer *IOC* (*L*) ha obviado integrar las especialidades claves que producirían planes exitosos para las *IO* que son “orientados hacia la

misión y adecuadamente desarrollados”.⁸ A los oficiales que desean especializarse en las *IO* se les otorgan oportunidades de adiestramiento avanzado, pero sólo en sistemas de información e informática. Estas áreas proporcionan conocimientos técnicos necesarios para vincular las *IO* al amplio esfuerzo de superioridad de información, pero no son particularmente útiles para desarrollar una campaña *IO* eficaz dirigida hacia poblaciones diversas. No se halla ninguna mención de conocimientos de *márketing* ni educación en los materiales que describen el valor de las *IO* ni sus oficiales.⁹

Las *IO* consisten en un *márketing* comunicativo. Un repaso de textos de *márketing* revela sus cuatro aspectos claves: producto, precio, promoción y lugar.¹⁰ Tal como las concibe el Ejército, las *IO* empiezan y terminan con una campaña de promoción superficial (puntos de conversación para soldados y líderes, relaciones públicas y lugares de publicidad) dirigido hacia un lugar particular (el líder civil o del vecindario). El plan no alcanza a considerar qué “producto se vende”, y cuál es el “precio al consumidor.” Así también otros han destacado la importancia de tener en cuenta el costo relativo de apoyar las operaciones de EE.UU.¹¹ Una buena manera para clarificar la naturaleza del “producto” del Ejército es pensar en la misión de los EE.UU. como una “marca” que producirá ciertos beneficios a la auditorio clave si la misma escoge comprarlo.

Una marca que trae aparejada un costo

La misión de los EE.UU. En la terminología empleada en el ámbito de *márketing*, una marca es el resumen de todas las percepciones relativas a los productos, empleados, la organización y los demás creados por tal ámbito. Según el profesor Terry Paul, “Una marca fuerte es el mejor resultado de un buen *márketing*, en vez de la causa del mismo.”¹² Una marca hace promesas al consumidor y los comercios deben obsesionarse en cumplirlas. Entre la población del mundo entero (la cual tiene fuertes percepciones con respecto a los EE.UU.—buenas y malas), ya existen marcas bien famosas de productos hechos en los EE.UU. Las FF.AA. de los EE.UU. deben entender aquellas percepciones y trabajar para aprovechar de los atributos más fuertes de su marca y al mismo tiempo marginar sus debilidades. Dentro de los círculos de *márketing* civiles, esto se percibe como “una marca de influencia.”¹³

La influencia de la marca de los EE.UU. en una operación militar puede asumir varias formas. Podemos extender la marca en la forma de organizaciones

respaldadas por los EE.UU. tales como las fuerzas de seguridad o empresas de ingenieros civiles que tienen su propia identidad pero consecuentemente apoyan las promesas de la misión de EE.UU. Al hacer esto, debemos darnos cuenta que tal como la reputación corporativa puede ser dañada por las acciones de sus colegas, de igual forma la misión de los EE.UU. puede ser puesta en peligro por asociados que actúan de una manera inconsistente con las promesas norteamericanas.

En cuanto sea posible, las fuerzas de los EE.UU. deben asociarse con organizaciones civiles o gubernamentales que ya han establecido su propia credibilidad dentro de la región, incluyendo los gobiernos no locales que gozan de una mejor reputación que los EE.UU. mismos. Finalmente, los EE.UU. podría registrar su marca con otras organizaciones que apoyan las operaciones norteamericanas o sus ideales; como ser un propietario de una tienda que permite que las minoridades entren y compren en su negocio podría ser un concesionario y recibir un anuncio de escaparate de las Fuerzas de Coalición (CF) y un contrato de abastecimiento del gobierno a cambio de su cooperación.

En el ámbito de márketing, el precio del producto es una consideración importante. El precio relacionado con una marca en particular indica cómo la marca se compara con otras marcas rivales en calidad y estatus.¹⁴ Un mercader hábil está al tanto de los productos rivales que un consumidor puede escoger apoyar. Aunque la marca norteamericana puede ofrecer muchos beneficios, su costo puede ser demasiado alto. En Irak, por ejemplo, el costo de apoyar la marca norteamericana a través de sus sucursales, asociados y concesionarios es potencialmente letal. Las IO, tal como el márketing, deben encontrar una forma de vender un producto costoso. Un plan efectivo puede incluir mensajes que resaltan los beneficios más que los costos vinculados con cada producto, que comparan el costo relativo de la marca norteamericana con otras (por ejemplo, la marca terrorista) y que atraen los consumidores que buscan un producto prestigioso. Para tener éxito con la de la marca norteamericana que cuesta mucho, uno debe comprender las percepciones y metas del cliente.

Comprender el “cliente”

Se puede comparar las IO como vender una misión (tal como la presencia de los EE.UU. en Irak). Tal como una sólida estrategia de márketing debe comprender el mercado objetivo (o clientes) una exitosa IO debe comprender el auditorio que intenta afectar. Para las FF.AA., los líderes civiles

y empresariales son análogos a los consumidores domésticos y los compradores de comercio. El consumidor doméstico típicamente sólo se preocupa por su casa y familia, y por esta misma razón, toma decisiones de una manera significativamente más emocional. El comprador de comercio o líder civil representa una organización y consulta con expertos y asociados. Los dos compradores mantienen en equilibrio los beneficios de cooperar con una variedad de entidades. En luchar por sus metas, líderes y residentes pueden asociarse con los EE.UU. y sus enemigos. Sin embargo, ellos pueden escoger a no negociar con ningunos de ellos si no es ventajoso hacerlo.

Una limitación significativa en las operaciones militares continúa ser la carencia de conocimientos acerca de los residentes de un lugar y cómo ejer-

Los procesos de tomar decisiones de la población local no es algo nuevo. El personal de operaciones psicológicas (PSYOP) norteamericanas ha intentado difundir mensajes para influenciar las fuerzas enemigas o las poblaciones locales desde la II GM

cer influencia sobre ellos. Durante la Operación *Desert Storm* las unidades de combate y secciones de inteligencia de la 1ª División Blindada y la 3ª División de Infantería se desplegaron a Irak con informes de países creados antes de 1991.¹⁵ Estos informes sólo contenían información general acerca de la población. No existía ninguna información sólidamente establecida acerca de tribus, tal como su motivación, los líderes, las interrelaciones o aun lugares generales.

Las campañas exitosas de márketing comienzan con una investigación detallada para identificar las tendencias de los consumidores. Tal como el servicio de inteligencia militar que invierte una gran parte de su tiempo en evaluar los diversos aspectos de las organizaciones enemigas, debemos esforzarnos más para recolectar datos útiles del mercado acerca de la población objetiva IO. Por lo menos, esto incluye la identificación de segmentos del mercado y sus líderes, sus metas, motivaciones, expectativas, y rutina diaria. Aunque esto exige mayor personal y más tiempo, para llevar a cabo encuestas y cooperar con publicistas exitosas de la región, afectaría totalmente

el resultado entre una campaña publicitaria exitosa y un error colosal. El análisis del consumidor debe ser continuo para mantenerse al tanto de los cambios en el mercado.

Estas campañas exitosas dependen de los impactos emocionales. Por ende, las marcas sólidas deben ofrecer buenos cuentos. Los análisis psicológicos han comprobado que las personas tienden a retener mejor la información cuando la reciben en forma de cuentos.¹⁶ El cuento que se transmite fácilmente proporciona un marco para aprender. Aún en las sociedades occidentales la gente depende más de sus propias redes personales de familia y amigos que en los medios de comunicación tradicionales para adquirir información acerca de ideales y compras. En los EE.UU., por lo general una típica persona comparte una mala experiencia con por lo menos 25 otras personas. Este fenómeno se amplifica en sociedades musulmanas, las cuales dependen mucho más de tradiciones basadas en el relato de cuentos.¹⁷ Desafortunadamente, los cuentos y súplicas emocionales dirigidos al típico consumidor en los EE.UU. son frecuentemente oscuros, confusos, o tienden resultar en crear un efecto negativo en otras culturas. Es fundamental encontrar el cuento adecuado y la gente apropiada para difundirlo.

Puntos de contacto y uniformidad

Todo lo que hace una organización comunica un mensaje, y en mayor o menor grado, el contenido del mensaje depende de la fuente y el destinatario. Por lo tanto, los que venden deben priorizar sus esfuerzos para que puedan comunicar el mensaje perfecto al auditorio perfecto. Los puntos claves en donde una organización se relaciona con sus consumidores de alguna forma se llaman *puntos de contacto*.¹⁸ Al analizar las necesidades de la población regional podemos identificar *puntos de contacto* intrínsecos (interacción con patrullas) y *puntos de contacto* iniciados por civiles (quejas acerca de servicio público). Aunque las *IO* deben maximizar la eficacia de puntos de contacto planeados por las FF.AA. (anuncios, comunicados de prensa, anuncios públicos), sólo una continua comunicación y el comportamiento apropiado del soldado influirá positivamente en los puntos de contacto espontáneos. Tales puntos son particularmente importantes, porque para el público en general, frecuentemente definen despliegues.

Tal como las fuertes ideas estratégicas aplicadas de manera continua desde su formulación hasta su comunicación y hasta su venta son esenciales para marcar fuertemente, también la uniformidad, sen-

sibilidad y creatividad son claves para conseguir y mantener la credibilidad en operaciones militares. La uniformidad genera relaciones positivas; una imagen externa unida refleja la estabilidad interna de una organización. La uniformidad debe mantenerse tanto al nivel táctico como al estratégico. Al nivel táctico, los mensajes dirigidos hacia el mismo público objetivo deben tener el mismo estilo y tono. Por ejemplo, en dos comunicaciones, una dirigida a los insurgentes reclutas y otra a los guerrilleros activos, ambos mensajes deberían disuadir la resistencia. A las reclutas les podrían mostrar un mensaje de esperanza y prosperidad, mientras que los guerrilleros uno sobre la futilidad de su resistencia, pero ambos deben tener una personalidad, posición e identificación parecida. Tales mensajes serían tácticamente adaptables pero estratégicamente parecidos.

Las *IO* no son tareas triviales para un ejército que opera a través de una extensa área poblada por diversos grupos. Aún cuando los oficiales que ocupan las posiciones más altas tienen personal que puede trazar un plan estratégicamente uniforme, la separación entre ellos y el mercado en donde las unidades subordinadas trabajan, resultan mensajes ineficaces o no sincronizados. Por ejemplo, un batallón en Kosovo inesperadamente fue abrumado por residentes de la localidad exigiendo la ayuda de construcción prometida en la televisión, pero el batallón no estaba financiado ni equipado para dirigir la construcción. Además, los residentes les informaron del plan por primera vez.¹⁹ El fracaso de los oficiales superiores en coordinar con la unidad en el terreno disminuyó la eficacia de la campaña *IO* y redujo la legitimidad del esfuerzo de la coalición.

El desafío de lograr la uniformidad exige un nivel de planificación y ejecución descentralizado de *IO* y requiere que los en posiciones inferiores reciban unas más amplias habilidades. Unidades contiguas que desarrollan distintos mensajes y procedimientos de operación pueden confundir a los residentes, quienes ven a todos los soldados como una sola "marca norteamericana." Los planificadores de las *IO* deben considerar el impacto de los resultados de sus mensajes sobre los consumidores y asegurarse que un mensaje en un nivel o en un área entra en conflicto lo menos posible con mensajes en otros niveles en otras áreas. Enviar mensajes contradictorios o hacer promesas que no se puede guardar socava la credibilidad.²⁰ Tal fue el caso cuando los medios de la prensa internacionales prometieron a los iraquíes la seguridad y estabilidad que las fuerzas de la región no pudieron proporcionar. La mala experiencia de los iraquíes con saqueos, asesinatos y secuestros

fue reforzada por los mensajes de publicidad en contra de los EE.UU. que enfatizó la ilegitimidad de la campaña *CF*. El resultado fue una carencia de confianza en los mensajes de la Coalición. El escándalo de la prisión de Abu Ghraib también ha sido hábilmente explotado por los enemigos de los EE.UU. en muchas formas. Un ejemplo fue vestir a los rehenes en sudaderas anaranjadas para imitar el trato norteamericano de los detenidos.

Planeamiento y ejecución por medios de la prensa

Por mucho tiempo, el Ejército ha empleado los medios de la prensa (radio, periódicos, y una limitada cantidad de televisión) para apoyar las operaciones, pero tal como los que se dedican a las publicidades en el sector comercial, el Ejército debe empezar a alejarse de los medios masivos de la prensa y emplear los medios más especializados y exclusivos. Al emplear la tecnología, los mensajes pueden ser adaptables e interactivos, los cuales deberían disminuir el riesgo de comunicar mensajes conflictivos a los consumidores. Las *IO* deben emplear nuevas formas de comunicación. Una equivocación imperante es que las sociedades del tercer mundo son ignorantes de o no tienen acceso a varias fuentes de medios de la prensa. De hecho, llegaron a desconfiar de la prensa debido al control por parte del Estado. Sitios interactivos del Internet y los CD o los DVD pueden llevar mensajes a auditorios identificables y permitir una comunicación de doble sentido entre la organización y el auditorio.

Una campaña *IO* debe comenzar con una comprensión del mercado objetivo. La mayoría del mundo percibe a los EE.UU. como testarudo, a favor de las grandes empresas, peligroso para las culturas locales, y a favor de Israel.²¹ Esta reputación no es un obstáculo insuperable, pero es necesario tenerla en cuenta. La historia reciente proporciona muchos ejemplos de empresas exitosas que tenían una mala imagen pública pero no obstante han crecido y han tenido éxito (como ser, Halliburton, R.J. Reynolds, y Wal-Mart).

Muchos creen que el mundo occidental puede fácil y eficientemente resolver todos los problemas. Tal expectativa puede socavar la legitimidad de los EE.UU. La confianza deteriora rápidamente cuando el público no ve la acción ni resultados deseados. Los iraquíes consideran que el fracaso de resolver problemas locales con prontitud prueba que los EE.UU. no intentan resolverlos en vez de ser evidencia de su dificultad. Lo que actualmente exige es una *IO* de calidad o una campaña de publicidad que es de forma integrada, introspectiva, interactiva

o imaginativa—un plan más expansivo y complejo que aquel que el EM actual puede generar o supervisar.

Los insurgentes explotan a su favor los *MCM*

Para ilustrar cuan exitosamente pueden ser desarrollados los medios de comunicación de márketing (*MCM*) con mucho más pensamiento y recursos, tome en cuenta la actual campaña *IO* que se llevó a cabo por los insurgentes en Irak. En julio de 2004, la emisora norteamericana *National Public Radio* (*NPR*) [Radio Pública Nacional] informó acerca del uso de los DVD y los CD por grupos insurgentes para aumentar apoyo popular, reclutamiento y financiación: “Con el propósito de recurrir directamente al iraquí medio, los insurgentes están circunnavegando los dominantes medios de la prensa y empleando formas convincentes de publicidad directa. Los videos muestran a los insurgentes atacando, iraquíes heridos (aparentemente daños colaterales debido a agresiones de los EE.UU.) y a unas imágenes superpuestas de los encapuchados prisioneros de Abu Ghraib al ton de una música y cantos patrióticos y religiosamente motivadores. Versiones anteriores de estos productos eran rudimentarias, pero en los meses recientes la calidad de producción se mejoraba a la de una teledifusión profesional. Mediante integrar operadores de cámaras en sus operaciones de combate, demuestran su experiencia con el empleo de la cámara y del sistema audio. Mientras un observador en las FF.AA. con más experiencia destacaría la demostración de tácticas y pericia rudimentarias (disparando a lo loco, una mala calidad de mantenimiento de armas y tácticas de pequeñas unidades) por parte de los insurgentes, no son tan aparentemente claros para el público objetivo, lo cual ha sido llamado el “Mercado Jihad”. Resulta el aumento en la cantidad de dinero y reclutas desde el interior de Irak y en el exterior mediante el rendimiento y éxito, y aquí está claro que el éxito en las *IO* es mucho más importante que el éxito táctico actual de combate.”²²

Desde el principio de la ocupación de Irak, los EE.UU. han intentado dirigir su propia campaña *IO* por medio del empleo de los medios de prensa tradicionales (folletos, medios de radiodifusión y teledifusión financiados por los EE.UU.) Desafortunadamente, el informe de *NPR* también destaca la desconfianza que sienten los iraquíes hacia las sucursales de los medios de la prensa: “Porque la verdad ha sido negada a los iraquíes por tanto tiempo, ahora buscan encontrar la verdad en la Internet. Un taxista dijo que se mantiene alejado

de los sitios electrónicos de “noticias” que están financiados por gobiernos extranjeros, los medios de prensa, o grupos insurgentes. Declara que es difícil encontrar una fuente de noticias digna de confianza.”²³

Con tal escepticismo difundido profusamente en el Medio Oriente, una enorme oportunidad existe para una campaña de publicidad poderosa que emplea medios alternativos. Podría tener un efecto tremendo.

Es necesario entender la importancia del marketing para entender las capacidades y limitaciones de las *IO* del Ejército de los EE.UU. Aún más importante, la destreza y éxito de las *IO* como una forma de aplicación del marketing resulta de los esfuerzos incansables de practicantes hábiles y apasionados. El Ejército debe buscar profesionales hábiles en el ámbito del marketing por medio

de contratar con empresas norteamericanas, o escoger los mejores equivalentes locales y nacionales, o por medio de proporcionar entrenamiento de marketing para los practicantes en las FF.AA. de las *IO*.

Aunque las *IO* tienen aspectos paralelos en las prácticas de marketing, promoción y ventas en el mundo actual de comercios, las FF.AA. arriesgan más que las ganancias trimestrales. La misión de las *IO* es tan crucial y compleja que merece los más hábiles publicistas que los EE.UU. tienen para ofrecer. Promover una imagen positiva de los EE.UU. en despliegues actuales o futuros es de suma importancia. Sin un adecuado planeamiento ni una adecuada adquisición de componentes de fuentes externas para las misiones de *IO*, se desperdiciarán muchos esfuerzos y vidas para sólo obtener éxitos reducidos o aún fallidos.**MR**

NOTAS

1. El Manual de Campaña (*FM*) 3-0, *Operations* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU., [GPO], 14 de junio de 2001), cap. 11, sec. 1.

2. *Ibid.*, capítulo 11, sección 49.

3. Una obra reciente acerca de las *PSYOP* en el Teatro de Operaciones en el Pacífico escrito por Alison Gilmore y titulada “You Can’t Fight Tanks with Bayonets; Psychological Warfare Against the Japanese Army in the Southwest Pacific” (Lincoln, Nebraska: Editorial de la Universidad de Nebraska, 1998); Allan M. Winkler discute el empleo de propaganda de los EE.UU. al nivel estratégico en “The Politics of Propaganda: The Office of War Information, 1942-1945” (New Haven, Connecticut: Editorial de la Universidad de Yale, 1978).

4. La observación acerca de oficiales de artillería de campaña en el planeamiento de las *IO* refleja la experiencia personal del autor con los oficiales asignados a posiciones de *IO* en adiestramiento y despliegues en Kosovo e Irak. Véase también Marc Romanych y Kenneth Krumm, “Tactical Information Operations in Kosovo,” *Military Review* (Septiembre-Octubre de 2004): págs. 56-61.

5. El Panfleto del Departamento del Ejército (*DA*) 600-3, *Commissioned Officer Development and Career Management* [La Formación y Desarrollo Profesional de Oficiales] (Washington, DC: GPO, 1 de octubre 1998), págs. 226-29. Actualmente bajo revisión.

6. El Panfleto del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EE.UU. (*TRADOC*) 525-69, *Concept for Information Operations* [Concepto de Operaciones de Información (*IO*)] (Washington, DC: GPO, 1 de agosto de 1995).

7. Se puede encontrar el sitio cibernético del primer Comando de Operaciones de Información (*IO CMD*) en la dirección siguiente www.1stiocmd.army.mil. Esta referencia en particular se puede encontrar en www.1stiocmd.army.mil/aboutLIWA.html.

8. *Ibid.*

9. El Panfleto de Departamento del Ejército (*DA*) 600-3 y el primer *IO CMD* sitio cibernético no mencionan conocimientos de marketing ni adiestramiento como elementos de adiestramiento de *IO*, aunque el Panfleto *DA* 600-3 refiere a los oficiales de *IO* del Componente de Reserva con conocimientos de marketing como

“una ventaja valiosa.”

10. Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, Segunda Edición (Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2004), pág. 7.

11. Norman Emery, “Information Operations in Iraq,” *Military Review* (Mayo-Junio de 2004), págs. 11-14. Emery refiere a “La función de beneficios insurgentes” que provee una relación simplificada entre el costo y el valor de apoyar un cierto curso de acción. Aunque simplifica demasiado las interacciones no lineales entre ambos, intenta ilustrar la necesidad de valorar, y así comunicar, la utilidad de apoyar operaciones de EE.UU. entre la población.

12. Terry Paul, *Promotional Strategy*, clase y apuntes de conferencia, La Universidad Estatal de Ohio, Verano de 2004.

13. Duncan, págs. 94-96.

14. *Ibid.*, pág. 111.

15. Se basa el ejemplo en la experiencia personal de los autores en la 1ª División Blindada y el Capitán Steve Barry de la 3ª División de Infantería.

16. Nancy Pennington y Reid Hastie, “Explaining the Evidence: Tests of the Story Model for Juror Decision Making,” *Journal of Personality and Social Psychology* 62, Número 2, 1992, págs. 189-206.

17. Paul.

18. Duncan, págs. 117-125.

19. Se basa el ejemplo en la experiencia personal de los autores de la 1ª División Blindada.

20. George E. Anderson, “Ganando la Guerra de *Nationbuilding*,” *Military Review* (Enero-Febrero de 2005): pág. 38. Los autores fueron testigos de experiencias parecidas en los Balcanes e Irak.

21. Duncan, 54-55.

22. Noticias de la emisora norteamericana *Nacional Public Radio* [Radio Pública Nacional] en su programa, *All Things Considered*, 12 de julio de 2004.

23. *Ibid.*

El Capitán Stoney Trent, Ejército de los EE.UU., es un instructor en el Departamento de Ciencias de Comportamiento y Liderazgo en la Academia Militar de EE.UU. (USMA). Recibió su licenciatura de la Universidad de Notre Dame y su Maestría de la Universidad Estatal de Ohio. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. (CONUS), Alemania, Kosovo e Irak.

El Capitán James L. Doty III, Ejército de los EE.UU., es un instructor en el Departamento de Historia en USMA. Recibió su licenciatura de la USMA y su maestría de la Universidad Estatal de Ohio. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en CONUS, Alemania, y Kosovo.